

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Управление процесса высвобождения персонала
в организации «Спортивный комплекс «Арктика» города
Норильск**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа

допущена к защите

Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

(подпись)

« ____ » _____ 201__ г.

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых

(подпись)

« ____ » _____ 201__ г.

Исполнитель:

Советникова Алёна Вячеславовна

Студент группы Б-41, 4 курса,

очного отделения, направление «380303 -

Управление

персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Кружкова О.В.,

канд . психол. наук, доцент

зав. кафедрой АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ « СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС «АРКТИКА».....	7
1.1 Характеристика организации.....	7
1.2 Анализ системы управления персоналом в организации «Спортивный комплекс «Арктика».....	12
1.3 Анализ процесса высвобождения персонала в организации « Спортивный комплекс«Арктика».....	22
Выводы по 1 главе.....	32
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В «СПОРТИВНОМ КОМПЛЕКСЕ «АРКТИКА».....	34
2.1 Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в организации « Спортивный комплекс«Арктика».....	34
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий в организации « Спортивный комплекс«Арктика».....	42
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий высвобождения персонала в организации « Спортивный комплекс «Арктика».....	46
Выводы по 2 главе.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема высвобождения персонала, которая рассматривается в работах многих отечественных ученых, занимающихся проблемами управления персоналом.

Актуальность выпускной квалификационной работы для «Спортивного комплекса «Арктика» заключается в том, что высвобождения персонала – одна из самых сложных, болезненных и деликатных проблем в кадровом менеджменте.

В данной связи появляется необходимость увеличения эффективности управления процессом высвобождения персонала, собственно это означает более рациональное внедрение имеющихся возможностей и затрачиваемых усилий для решения кардинальных задач, образовавшихся перед организацией.

В организации управление высвобождением персонала осуществляется в рамках кадровой политики в целом. Высвобождение персонала может представляться крайне болезненным процессом для сотрудников, как для высвобождаемых работников, так и для организации в целом, в следствии этого процесс высвобождения нуждается в особом внимании со стороны руководства и эффективном управлении. В течении длительного времени могут ощущаться результаты неудачно проведенной кампании по высвобождению в виде демотивации оставшихся работников, открытой враждебности профсоюзов и их недоверия к руководству. Одной из важнейших функций управления персоналом является управление высвобождением персонала и представляет собой одну из главных функций

управления персоналом и требует определенных действий отдела кадров и руководства организации.

В последние годы растет понимание того, что повышение эффективности функционирования системы кадрового менеджмента организации без правильно организованной системы диагностики невозможно.

Текучесть работников в организации служит фактором механизмом адаптации ее персонала, естественного развития организации, к социально-психологическим, организационно-экономическим и социально-экономическим условиям рыночной экономики.

В условиях повышенной нестабильности факторов среды и их неопределенности во времени текучесть работников в организации на большинстве российских предприятий стала неуправляемой: налицо полное отсутствие персонала так и большой отток работников. Это является свидетельством ущербности существующей модели социально-экономической иррациональности управления человеческими ресурсами в организации.

Регулирование текучести работников в организации становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость, прочность и стабильность развития организации.

В работах ряда отечественных и зарубежных ученых рассмотрены вопросы, касающиеся проблемы высвобождения персонала, в том числе методические подходы к его проведению, показатели эффективности системы управления персоналом. Среди этих ученых М. Амстронг, С.А. Астафьев, С.Н. Апенько, Т.Ю. Базаров, Т.А. Беркович, Р.П. Колосова, Н.В. Кравцова, И.И. Кудинцев, В.М. Лаврентьев, А.Н. Митин, С.К. Мордовин, Л.С. Морозова, О.А. Новаковская, В.С. Половинко, В. Раймон, В.И. Самаруха, С.И. Самыгина, Б.Ю. Сербиновский, Н.Г. Солодова, В.А. Спивак, К.А. Сухарев, К.А. Тарасов, В.В. Травин.

Проблема исследования заключается в том, что процесс

высвобождения персонала нуждается в эффективном управлении.

Целью Выпускной квалификационной работы изучить особенности высвобождения персонала и разработать мероприятия по совершенствованию процесса высвобождения персонала

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ процесса высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»;
2. Разработать мероприятия по совершенствованию управления процесса высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»;
3. Определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»

Объектом исследования является система высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика».

Предметом исследования Выпускной квалификационной работы является управление процессом высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»

Информационной базой исследования выступают труды отечественных авторов, таких как Аширов Д.А. Бабосов Е.М., Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л., Виханский О. С. Наумов А. И. Кибанов А.Я.

Методы исследования: теоретические методы исследования - анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых об управлении персоналом; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

Практическая значимость работы заключается в том, что содержащиеся в ней выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации позволят совершенствовать систему управления при высвобождении персонала.

Структура работы. Работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 48 источников. Текст работы проиллюстрирован 3 рисунками, 10 таблицами, 1 приложением.

Во введении определены актуальность, противоречия, проблема, объект и предмет работы, цель и задачи, описаны методы и структура работы.

Первая глава посвящена анализу системы управления персоналом и управлению процесса высвобождения персонала в «Спортивном комплексе «Арктика». В ней представлена общая характеристика деятельности, проанализирована система управления персоналом и управления процесса высвобождения персонала, что позволило выделить основные направления совершенствования.

Вторая глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию управления процесса высвобождения персонала. В ней представлены мероприятия по управлению процесса высвобождения персонала, определено их нормативно-правовое обеспечение, а так же представлен расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса высвобождения персонала в « Спортивном комплексе « Арктика».

В заключении сформулированы основные выводы по теме работы.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ «СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС «АРКТИКА»

1.1 Общая характеристика организации «Спортивный комплекс «Арктика»

Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивный комплекс «Арктика» находится по адресу: 663300, Красноярский край, город Норильск, ул. Набережная Урванцева, д. 53.

Цель деятельности учреждения - организация работы по развитию спорта и физической культуры среди различных групп населения муниципального образования город Норильск

21 июня 1965 года генеральным директором Норильского комбината В.И.Долгих, в соответствии с распоряжением Госстроя СССР № 332 от 26 декабря 1964 года, было дано задание проектной конторе на проектирование крытого спортивного павильона в г. Норильске.

В проекте предлагалось предусмотреть хоккейное поле размером 50 х 65 метров и вместимостью 1300 мест, помещения раздевалок для спортсменов, административно-хозяйственные помещения и буфет .

Для наиболее успешного размещения здания, прорабатывались два варианта:

1. У дороги, идущей вдоль озера Долгое, около плавательного бассейна.
2. На Северной линии, вблизи горно-металлургического колледжа (ныне НИИ - «Норильский индустриальный институт») .

В результате осмотра участков представителями санитарного надзора, было сделано заключение, что земельный участок по улице 50 лет Октября оказался не пригоден для строительства крытого катка из-за приближенности ТЭЦ, которая относится к первому классу вредности, поэтому место строительства крытого спортивного павильона было выбрано около плавательного бассейна.

2 августа 1967 года Совет Министров Союза СССР поставил

новую задачу перед проектной организацией Норильского комбината. Она заключалась в расширении многофункциональности крытого катка, что автоматически превращало его в спорткомплекс.

18 ноября 1967 года, проектная организация предоставила техническому совету Норильского комбината два варианта спортивного комплекса.

В состав первого входит три корпуса:

1. Проектом предусматривалась трансформация хоккейной площадки для проведения концертов, собраний и различных видов спорта, путем настила на ледовую арену деревянных щитов.

2. Демонстрационный корпус с крытым катком, гардеробами, вестибюлями, для спортсменов и зрителей соревнований, буфет, а также вспомогательные и служебные помещения. Основным объемом этого корпуса составлял демонстрационный зал с хоккейной площадкой и трибунами на 2850 мест, расположенными по ее продольным сторонам.

3. Вспомогательный корпус предназначался для обслуживания спортсменов, занимающихся в спортивном корпусе и являлся соединительным звеном, связывающим между собой спортивные и демонстрационный корпуса.

4. Спортивный корпус, объем которого составлял – спортманеж, спортзал для гимнастики, зал штанги, залы борьбы. Здесь же располагались, тренерские, хозяйственный блок и иные вспомогательные помещения.

Первый вариант спортивного комплекса предусматривал непосредственное примыкание спортивного корпуса к зданию демонстрационного корпуса с крытым катком.

Рассмотрев два варианта, технический совет Норильского комбината отклонил первый вариант строительства спорткомплекса из-за значительного ухудшения естественной освещенности и не возможностью строительства комплекса по очередям.

14 мая 1968 года состоялось совещание у заместителя Министра

цветной металлургии СССР И.Стригина. Заместитель Министра решил утвердить проектное задание на строительство Спортивного комплекса с крытым катком в городе Норильске.

Так, в начале июня 1968 года началось строительство самого северного в мире спорткомплекса, который в будущем получит свое название «АРКТИКА».

23 апреля 1971 г. состоялось открытие первого корпуса – ледовая арена СК «Арктика».

В состав корпуса входит:

1. Стрелковый тир.
2. Залы хореографии.
3. Ледовая арена (с трибунами для зрителей на 2150 мест).
4. Зал для спортивно-оздоровительных занятий СФПи ОФП.
5. Тренажерные залы

В день по плану пропускная способность первого корпуса составляет 550 человек

В 1975 году был введен в эксплуатацию второй корпус:

1. Залы гимнастики.
2. Легкоатлетический манеж.
3. Залы силовых видов спорта.
4. Залы борьбы.

В день по плану пропускная способность второго корпуса составляет 250 человек.

Третий корпус, связывает между собой два корпуса (первый и второй), что является связующим звеном предназначен для обслуживания спортсменов и администрации учреждения.

Таблица 1 - Финансовые показатели деятельности организации

Наименование показателя	2013 год По факту (тысяч руб.)	2014 год По факту (тысяч руб.)	2015 год По плану (тысяч руб.)
Поступления, всего, из них:	52 638,16	99 796,6	101 339,2
Субсидии на выполнение муниципального задания, в том числе:	35 729,49	58 097,9	68 049,9
Предоставление площадей для проведения культурно-досуговых спортивно-массовых, и других общественных мероприятий	-	46 045,2	52 785,4
Обеспечение условий для развития массового спорта и физической культуры (физкультурно- оздоровительные услуги)	35 529,49	13 054,7	15 355,4
Целевые субсидии, в том числе:	19119,67	36 217,3	25 446,7
Капитальный ремонт	12 189,21	36 198,5	25 476,9
Увеличение стоимости основных средств	-	19,0	11,8
От оказания учреждением платных услуг	6985,87	5 481,4	7 746,5

Для осуществления своей деятельности в организации « Спортивный комплекс «Арктика» использует труд наемных работников различных профессий и квалификаций, поэтому имеет организационную структуру управления, представленную на рисунке 1.

Рассмотрим должностные обязанности персонала организации.

Единоличный исполнительный орган организации «Спортивный комплекс «Арктика» – директор.

Директор отвечает за обеспечение необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения, без доверенности действует от имени

общества. В том числе совершает сделки от имени организации, представляет его интересы, утверждает штат сотрудников, имеет право подписи финансовых документов, дает указания, издает приказы, обязательные для исполнения всеми сотрудниками общества.

Структурные подразделения организации соединены между собой с помощью системы управления, которая представлена администрацией организации: генеральным директором, его заместителями, начальниками цехов, отделов и руководителями иных подразделений. (65)

1.2 Анализ системы управления персоналом в организации «Спортивный комплекс «Арктика»

Произведем анализ движения персонала СК «Арктика».

В 2015 г. число принятых муниципальных служащих составляло 15 человек, что на 4 человека меньше, чем в 2014 г. и на 3 человека меньше, чем в 2013 г. Число выбывших в 2015 г. составляло 11 человек, что на 1 человек меньше, чем в 2014 г. и на 1 человека меньше, чем в 2013 г.

Чтобы детально рассмотреть движение кадров проведем расчет коэффициентов движения персонала, таблица 2.

Таблица 2 - Расчет коэффициентов движения персонала за 2013-2015 г.г.

Показатель	Ед. изм.	Годы			Изменение показателя 2015/2013	
		2013	2014	2015	+/-	Темп роста, %
Численность персонала на конец года, в том числе:	чел	150	149	138	-12	89,77
Приняты на работу	чел	18	19	20	2	88,24
Выбыли	чел	10	12	12	2	121,74

В том числе:						
по собственному желанию	чел	8	9	9	Продолжение таблицы 2	
уволены за нарушения трудовой дисциплины,	чел	2	3	3	1	90,00
Коэффициент текучести кадров	%	6,71	8,108	8,75	2,04	137,32
Коэффициент оборота по приему, %.	%	12,08	12,8%	14,59%	-0,2	98,19
Коэффициент оборота по выбытию, %	%	5,36	4,72	5,83	-2,32	55,55
Среднесписочная численность сотрудников	чел	149	148	137	-12	89,54

Коэффициент оборота по приему составил в 2013 г. 12,08%. В 2014 г. 12,8, что на 0,72 больше, чем в 2013 г. В 2015 г. коэффициент оборота по приему равен 10,9%, это меньше уровня 2014 г. на 1,9, значение коэффициента свидетельствует о том, что 10,9% от среднесписочной численности составляют вновь принятые муниципальные служащие

Коэффициент оборота по выбытию возрастает за период с 5,36 в 2013 г. до 5,86% в 2015 г., это значит, что в 2015 г. 5,86% от среднесписочной численности составляют выбывшие муниципальные служащие.

Коэффициент текучести кадров за период возрастает с 6,71% в 2013 г. до 8,75% в 2015 г., это отрицательно.

Преимущественно сотрудники увольнялись по собственному желанию с 8 чел. до 9 чел. за период 2013-2015 гг. соответственно. К концу 2015 года 3 человека были уволены за нарушение трудовой дисциплины.

Согласно представленным сведениям возможно отметить стабильное перемещение персонала. Несмотря на рост коэффициента по выбытию персонала и снижение коэффициентов оборотов по приему рассчитанные значения имеют оптимальные значения. Динамика коэффициентов текучести работников в организации говорит об увеличении уровня текучести кадров в

организации СК «Арктика». Так за период 2013-2015 гг. коэффициент текучести работников организации увеличился на 2,04 и составил в 2015 году – 8,75. %

Причины увольнения работников различны: неудовлетворенность мотивацией персонала, низкая оплата труда, отсутствие эффективных систем управления персоналом.

Рассчитанные показатели говорят о некотором снижении стабильности кадров СК «Арктика» и является отрицательной тенденцией в его деятельности.

Главная цель управления персоналом СК «Арктика» состоит в формировании состава и численности работников, соответствующих специфике работы администрации и способных обеспечивать основные задачи его развития.

Линейные руководители несут прямую ответственность за достижение целей организации и в соответствии с этим уполномочены брать на себя решения о том, как использовать находящиеся в его распоряжении ресурсы, то есть, решения о производстве, продажах, закупках, персонале. Функциональные службы лишены таких полномочий, их роль состоит в том, чтобы поддерживать работу линейных подразделений и давать экспертные рекомендации линейным руководителям с целью повышения эффективности принимаемых ими решений.

Таким образом эффективное управление персоналом непосредственно оказывает влияние на деятельность организации, линейные руководители непосредственно осуществляют управление персоналом функциональных подразделений.

В процессе своей деятельности линейные руководители делегируют свои полномочия руководителям функциональных подразделений для достижения конкретных целей организации.

Что касается структурной организации, то в СК «Арктика» нет четкой иерархической системы. Во главе системы находится руководитель. Он управляет всеми отделами организации через руководителей других отделов.

Рассмотрим особенности процесса набора и отбора кадров в «Спортивном комплексе «Арктика»»

За 2015 год было принято на работу 20 человек, общее количество уволенных 12 чел. Коэффициент текучести персонала в 2015 году составил 8,75 %.

Поиск персонала, в «Спортивном комплексе «Арктика»» ведется только двумя путями: при возникновении вакансии менеджер по персоналу размещает объявление в одной из бесплатных газет или на специализированных сайтах, затем ведется отбор кандидатов по телефону и при отборочном интервью.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти соискателям. На каждом этапе отсеивается часть кандидатов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Ниже в таблице 3 проведены расчеты показателей эффективности поиска и подбора персонала в «Спортивном комплексе «Арктика»»

Таблица 3 - Показатели эффективности поиска и подбора персонала.
«Спортивном комплексе «Арктика»»

Формула	Показатели	Расчеты
1. % вакансий, заполненных внешними кандидатами.	Вакансий – 6 Кандидатов -15 Принято – 4	Соотношение 6 -100% 4 – x% $4 \times 100 / 6 = 66,6\%$

2. Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающихся подбором, шт.	Количество открытых вакансий – 14 Сотрудника кадровой службы, занимающихся подбором – 1	14/1=14 шт. на одного сотрудника кадровой службы
3. Средние затраты на заполнение одной вакансии	Реклама в СМИ – 24000р Затраты на наем и адаптацию сотрудников: оформление пакета документов, информирование о деятельности компании – 23000 р	24000+25000=49000р

В «Спортивный комплекс «Арктика» необходимо проводить наиболее четкий анализ рынка рабочей силы, Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, необходимо определять, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, применены в организации. Следует постоянно наблюдать в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое

Адаптация новых работников - это процесс изменения знакомства нового сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процесс адаптации в «Спортивный комплекс «Арктика» можно разделить на четыре этапа.

1 этап. На данном этапе оценивается уровень подготовленности нового работника и разрабатывается наиболее эффективная программа адаптации.

2 этап. На данном этапе новый работник знакомится со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляет организация.

3 этап На этом этапе новый работник приспосабливается к своему новому статусу и происходит его включение в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа новому сотруднику предоставляется возможность проявить себя в различных сферах, проверяя на себе полученные знания об организации.

4 этап. Завершение процесса адаптации. Постепенное преодоление межличностных и производственных проблем и переходом к стабильной работе.

Адаптация в СК «Арктика» имеет средства и цели, позволяющие сотруднику в совпадающий с испытательным сроком изучить свои должностные обязанности, стандарты поведения и работы, перейти на следующий уровень эффективности деятельности в организации. На заключительном этапе адаптации в организации проводятся итоговые процедуры, которые позволяют оценить, насколько новый работник изучил свое рабочее место, и принять окончательное решение об завершении испытательного срока.

Обучение в «Спортивном комплексе «Арктика» сотрудников осуществляется только в учебном центре организации. Основной проблемой в области развития и обучения персонала в организации является отсутствие системности, то есть, процесс обучения ограничивался без оценки эффективности.

Важным элементом управления СК «Арктика» является система мотивации. Используемые в организации формы мотивации труда можно разделить на два вида:

1. Моральная мотивация персонала;
2. Материальная мотивация персонала.

Материальная мотивация включает:

- 1) Оплату труда работников;
- 2) Премирование работников.

Моральная мотивация включает:

- 1) Размещение фотографий на доске почета
- 2) Вручение почетных грамот, благодарственных писем и наград;;
- 3) Публичные поощрения;
- 4) Отпуск в удобное для работника время и др.

В СК «Арктика» применяются повременно-премиальная формы оплаты труда. Повременно-премиальная система устанавливает, что кроме заработной платы по тарифной ставке за практически отработанное время, осуществляются выплаты премий за выполнение и перевыполнение определенных показателей труда, обозначенных в положении о премировании сотрудников.

Компенсация оплаты труда сотрудников СК «Арктика» производится в виде заработной платы.

В состав заработной платы работников СК «Арктика» входят следующие виды выплат:

- 1) Тарифная ставка (оклад);
- 2) Выплаты компенсационного характера;
- 3) Выплата по районному коэффициенту;
- 4) Выплаты стимулирующего характера;
- 5) Процентная надбавка за стаж работы в СК «Арктика» и др.

Тарифная ставка определяется исходя из разряда оплаты труда в соответствии с тарифной сеткой по оплате труда работников.

Тарифная сетка и размеры тарифных ставок по оплате труда сотрудников утверждаются руководителем организации СК «Арктика».

Работникам организации также устанавливаются следующие выплаты компенсационного характера:

1. Доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника и совмещение профессий;
2. Доплата за работу в нерабочие праздничные дни и выходные;
3. Другие компенсационные выплаты.

Сотрудникам СК «Арктика» устанавливаются следующие стимулирующие выплаты:

1. Надбавка за продолжительность непрерывной работы и за высокое качество выполняемой работы (напряженность, интенсивность труда, сложность);
2. Премия работнику по результатам работы за месяц;
3. Единовременная поощрительная премия;
4. Другие стимулирующие выплаты.

Система премирования в СК «Арктика» включает в себя выплаты ежемесячных премий – до 50% от должностного оклада один раз в квартал.

Через 12 месяцев всем работникам выплачивается премия по итогам работы за год в СК «Арктика».

В организации СК «Арктика» оказывается материальная помощь, существуют мероприятия по оздоровлению коллектива, выдаются ссуды на приобретение и строительство жилья.

Разовое пособие в СК «Арктика» выплачивается:

- 1) В связи с уходом работника на пенсию;
- 2) Работники, которые достигли юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награждаются грамотой, согласно приказу по организации;
- 3) Работники, которые достигли пенсионного возраста ежегодно предоставляются путевки на лечение.

Ниже в таблице приведены 4 показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала в «Спортивном комплексе «Арктика».

Таблица 4 - Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала в «Спортивном комплексе «Арктика».

Формула	Расчеты
1. Взаимосвязь вознаграждения с результатами деятельности	<p>- % соответствия получающих премии по результату</p> $137-100\%$ $98- x\%$ $98*100/137=71,5\%$ <p>- % сотрудников получи лившие премии по KPI</p> $137-100\%$ $36 - x\%$ $36*100/137=26.2\%$
2. Удовлетворенность сотрудников:	$K_{\text{текуч}} = (8+3)/ 137*100\%=8.02$ <p>- По собственному желанию</p> $8/137*100=5,8 \%$ <p>- Соотношение фиксированной и переменной частей</p> <p>Средняя зарплата одного сотрудника равна 36000 из них 40 % оклад (фикс)</p>
3. Привлекательность предложения на рынке:	<p>Конкурс на открытую вакансию</p> $14/6= 2 \text{ чел}$ <p>Коэффициент принятия предложений кандидатами.</p> <p>Вакансий – 6</p> <p>Кандидатов -15</p>

	<p>Принято – 4</p> <p>Соотношение: 6 -100%</p> <p>4 – x%</p> <p>$4 \cdot 100 / 6 = 66,6\%$</p>
--	---

Организация СК «Арктика», чтобы сохранить высокий трудовой настрой, должна поддерживать на соответствующем уровне производительность труда остающихся сотрудников и создать оптимальную мотивацию, а также сохранить лояльное отношение со стороны бывших сотрудников, поэтому руководству СК «Арктика» следует уделять внимание мотивации своего персонала. Это позволит повысить производительность труда персонала в целом в организации, заинтересовать сотрудников в ещё более качественном выполнении своих обязанностей, значительно поднимет рентабельность и прибыль организации и снизит издержки.

В «Спортивном комплексе «Арктика» не проводится аттестация персонала.

В процессе анализа системы управления персонала выяснилось, что необходимо:

- 1) Вести более четкий анализ рынка рабочей силы.
- 2) Прежде чем принимать решение о подборе нового персонала, целесообразно определять, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в данной организации.
- 3) Постоянно наблюдать в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое.

4) Нужно проводить аттестацию персонала она позволит провести диагностику персонала, то есть получить информацию о сотрудниках, выявить «болевые точки», моменты, затрудняющие работу персонала, и своевременно решить эти проблемы, так как это реальный способ повысить эффективность работы сотрудников.

5) Следует дальше продолжать уделять внимание мотивации персонала, чтобы сохранить высокий трудовой настрой в организации.

6) Особое внимание следует уделить обучению персонала, потому что сегодня остро встает вопрос обеспечения занятости высвобождаемых работников. (86)

1.3 Анализ высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»

В трудовом праве используются такие понятия, как «сокращение численности», «сокращение штата», «высвобождение работников», однако не существует официальных определений данных понятий, что порождает определенные трудности в правоприменительной деятельности. Данный вопрос является важным, т.к. неправильное толкование терминов нередко приводит к ошибкам в оформлении самого увольнения, а, значит, к постановке вопроса о законности такого увольнения[3].

По определению А.Я. Кибанова, высвобождение персонала – это «вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников» очень часто путают увольнение, хотя только высвобождение. Следует различать понятия «увольнение» и «высвобождение»[39].

Целью управления высвобождением персонала является установление и опережающее или своевременное уменьшение сотрудников организации.

Трудности, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе.

1. Труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Обычно, он является главным источником дохода.

2. Труд почти всегда идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника.

3. Труд имеет социальное измерение.

В процессе трудовой деятельности работника формируется социальный статус человека, устанавливаются социальные связи. Реализации вышеназванных функций имеет возможность потенциально угрожать факту высвобождения работника[2].

Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником[37].

Увольнение персонала является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала[29]:

1. Прекращение найма на работу;
2. Перемещение на другие свободные места;
3. Сокращение продолжительности рабочего времени;
4. Введение укороченной рабочей недели [3];
5. Увольнение сотрудников по собственному желанию;
6. Выход на пенсию.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода сотрудника из организации. По данному критерию возможно выделить три вида увольнений:

1. Увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
2. Увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
3. Выход работника из организации на пенсию.

Планирование сокращения или высвобождения сотрудников из организации имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления появляется излишек кадровых ресурсов.

В процессе планирования сокращения персонала определенные действия позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда:

1. Своевременные перемещения сотрудников;
2. Переподготовка сотрудников;
3. Прекращение приема на вакантные рабочие места,
4. Осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, количества детей и семейного положения, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.)

Главной задачей служб управления персоналом при работе с высвобождаемыми сотрудниками ввиду важности такого события, как уход из организации является максимально возможное смягчение перехода сотрудника в иную производственную, личностную, социальную ситуацию.

Для более подробного анализа были изучены технологии высвобождения персонала, используемые в организации «Спортивный комплекс «Арктика». Планирование работы с увольняющимися работниками в организации базируется в основном на классификации видов увольнений, критерием которой выступает степень добровольности ухода работника из организации, это:

1) Увольнение по собственному желанию (по инициативе сотрудника);

2) Увольнение по инициативе работодателя;

3) Выход сотрудника из организации на пенсию.

В зависимости от вида увольнения функции, выполняемые службой управления персоналом различны. Действия службы управления персоналом в организации «Спортивный комплекс «Арктика» при управлении высвобождением персонала следующие и представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Действия службы управления персоналом организации «Спортивный комплекс «Арктика» при управлении высвобождением персонала

Вид увольнений	Действия службы управления персоналом
1. Увольнение по собственному желанию (по инициативе работника) (18.7 %)	1. Анализирует и выявляет причины текучести кадров 2. Проводит заключительное интервью
2. Увольнение по инициативе работодателя (5.1%)	1. Использует альтернативные меры: - сокращает рабочее время - стимулирует сотрудников уйти по собственному желанию; 2. Выбирает кандидатов, подлежащих сокращению; 3. Проводит юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
3 При выходе работника из организации на пенсию(7.3%)	1. Соблюдает трудовое законодательство; 2. Работа по дополнительному пенсионному обеспечению.

К сожалению, в организации «Спортивный комплекс «Арктика» не уделяется должного внимания такому типу высвобождения сотрудников как

выход на пенсию. Не проводятся подготовительных мероприятий:

1. Не предлагают переобучиться на другую профессию,
2. Не оказывают психологическую поддержку

Однако, увольнение по собственному желанию сотрудника для организации « Спортивный комплекс «Арктика» может иметь определенные финансовые риски – образование дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность оказывает сильно влияние на финансовое состояние организации. Под дебиторской задолженности мы понимаем задолженность подотчетных лиц за выданные им суммы на оплату дороги, к месту проведение отпуска и обратно работникам имеющее на это право. Бюджет оплачивает проезд работникам раз в два года. Но по приезду у многих возникает проблема при сдачи билетом и оплате проезда. В случае ,когда сотрудник организации «Спортивный комплекс «Арктика» получивший авансирование оплаты дороги и отбыл к месту проведения отпуска и решил уволиться по собственному желанию, в этом случае он предоставляет авансовый отчет (не возврат денежных средств) ,в связи с этим у работником возникает дебиторская задолженность перед организацией «Спортивный комплекс «Арктика». В 2013 году дебиторская задолженность в организации составляла 142 тысячи рублей, в 2014 году 179 тысяч рублей, а в 2015 году дебиторская задолженность уже составила 232 тысячи рублей. Организация в таких случаях обращается в суд, для возврата денежных средств, авансирование оплаты дороги финансируется из бюджета города Норильск.

Для того чтобы изучить стратегии поведения сотрудников в потенциально конфликтной ситуации высвобождения был проведен опрос в «Спортивном комплексе «Арктика» с помощью метода анкетирования (проведение и обработка результатов осуществлялись профессиональным психологом). Было опрошено 53 человека с применением методики диагностики стратегий поведения в конфликте К. Томаса. В опросе

принимали участие работники организации « Спортивный комплекс «Арктика». В возрастную группу опрашиваемых входили категории женщин от 40 до 60 лет и мужчин – от 45 до 60 лет.

Из 53 опрашиваемых сотрудников ответы распределились следующим образом. Склонны к использованию стратегии соперничества (подавления) 24 человек (45%), к сотрудничеству 8 человек (15 %) и приспособлению 8 человек (15%), 11 человека (20%) склонны к компромиссу и 2 (5%) человека по возможности избежит его.

Согласно предлагаемой методике психолога Кристиана Томаса на основе полученных результатов можно сказать, что большинство работников организации прошедших анкетирование не имеют возможности выиграть в сложившейся конфликтной ситуации. В рассматриваемом коллективе ситуация сотрудничества наблюдается не часто, конфликты чаще всего решаются компромиссными уступками и полумерами.

Далее в ходе проведенного нами исследования было опрошено 81 человек, из них 46 женщин (56,8%) и 35 мужчин (43,2%). Результаты анкетирования в организации «Спортивный комплекс «Арктика»», представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты анкетирования в организации « Спортивный комплекс «Арктика».

Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Удовлетворены ли Вы своей работой?	79%	4%	17%
Определите в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы? (режим работы, размер заработка, уровень организации труда, санитарно-гигиенические условия , непосредственное отношение с руководителем организации).	65%	21%	14%

Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой выхода на пенсию?	73%	17%	10%
Планируете ли Вы продолжать работать после выхода на пенсию из данной организации?	79%	16%	5%
Удовлетворены вы ли своим материальным положением?	72%	17%	10%

На вопрос «Что для Вас выход на пенсию?» 65% респондентов ответили, что это переход в систему новых социальных ролей, 11% – период ненужности и отчужденности, 24% – затруднились ответить на этот вопрос.

Проанализировав результаты исследования были получены следующие данные, с помощью которых можно будет сделать вывод об управлении процессом высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика».

Мы выяснили, что почти все опрошенные сотрудники испытывают страх перед выходом из организации на пенсию, считают этот период бесперспективным, возможно, это связано с тем, что на пенсии они столкнутся в первую очередь с проблемами связанных со здоровьем, одиночеством и материальными трудностями, хотя и оценивают пенсию как заслуженный, долгожданный отдых.

Далее мы провели анализ качественного состава трудовых ресурсов в данной организации, так как это является важным фактором при анализе трудового потенциала в организации, потому что, данное исследование нам покажет состав возрастной структуры персонала (Таблица 7).

Таблица 7 - Состав работников по возрасту за 2014-2015 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
До 25 лет	17	18	1,67	1,30

25 – 35 лет	27	25	28,14	29,94
35 – 50 лет	92	85	61,50	61,40
50-60 лет	13	10	8,69	7,36
Итого	149	138	100	100

В соответствии с данными, представленными в таблице 7, можно сделать вывод, что работают в основном сотрудники в возрасте от 35-50 лет. Рассмотрим профессиональный состав персонала организации в «Спортивном комплексе «Арктика».

По образованию работники в организации делятся на четыре основных группы. Это наглядно отображено в таблице 8.

Таблица 8 - Профессиональный состав работников «Спортивный комплекс «Арктика»

По образованию	Мужчины	%	Женщины	%	Всего
Высшие	8	38,1	13	61,9	21
Незаконченное высшие	5	35,7	9	64,3	14
Средне профессиональное	31	68,8	14	31,2	45
Средне общее и основное	32	59,2	22	40,8	54

Отсюда следует, на предприятии больше всего работников с основным и средним общим образованием. Самой малочисленной группой являются работники с высшим профессиональным образованием. То есть работники, занимающие, скорее всего, руководящие посты.

На сегодняшний день остро встает вопрос обеспечения занятости высвобождаемых сотрудников. И одной из главных проблем является то, что почти все высвобождаемые сотрудники по своему профессионально-квалификационному составу не отвечают требованиям, предъявляемым к ним руководителем и следовательно, в целях дальнейшего трудоустройства сотрудники нуждаются в соответствующем профессиональном обучении или переобучении исходя из потребностей рынка.

Проанализировав процесс высвобождения персонала в СК «Арктика» большинство сотрудников работают в возрасте от 35 до 50 лет, а по образованию большинство работников с основным и средним общим, поэтому многие сотрудники боятся уйти с работы, так как в организации отсутствует опережающее обучение, где бы им предлагали переучиться на другую профессию.

В СК «Арктика» по поводу возникающих претензий и компенсаций проводят только юридическую консультации и не проводится психологическая поддержка с сотрудниками.

В сложной экономической ситуации с точки зрения кадровой политики сокращение численности персонала желательно проводить по взаимному согласию, мирным путем. В редких случаях в результате беседы удастся убедить сотрудников отказаться от своего рабочего места без всяких ответных услуг. Потеря рабочего места, как правило, означает материальный и нематериальный ущерб, который работодатель хочет свести к минимуму.

Таким образом, проанализировав управление процессов высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика» были выделены основные недостатки: отсутствует планирование при высвобождении персонала, реагируют только на формальные подходы планирования персонала, не организуют подготовительные мероприятия для высвобождаемых сотрудников, не мотивируют сотрудников, не предлагают переобучиться на другую профессию, нет психологической поддержки, никто не контролирует судьбу высвобождаемых сотрудников (68)

Выводы по 1 главе

«Спортивный комплекс «Арктика» - муниципальное бюджетное учреждение деятельность, которой состоит в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения муниципального образования город Норильск.

Главная цель управления персоналом СК «Арктика» состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности администрации и способных обеспечивать основные задачи его развития.

Организация в СК «Арктика» осуществляется в два этапа:

1. Структурная организация (включает структуру полномочий и структуру коммуникаций);
2. Организация процесса работы (включает организацию работы персонала, работы во времени, работы в пространстве);

Что касается структурной организации, то в СК «Арктика» нет четкой иерархической системы. Во главе системы находится руководитель. Он управляет всеми отделами организации через руководителей этих отделов.

Анализ управление процессов высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика» позволил выявить следующие недостатки в системе высвобождения персонала:

1. Не разработана система высвобождения персонала;
2. Отсутствует планирование при высвобождении персонала, реагируют только на формальные подходы планирования персонала;
3. Не организуют подготовительные мероприятия для высвобождаемых сотрудников;
4. Не мотивируют сотрудников, не предлагают переобучиться на другую профессию, не оказывают психологическую поддержку;
5. Никто не контролирует судьбу высвобождаемых сотрудников.

Отсюда следует вывод, что в «Спортивном комплексе «Арктика» отсутствует процесс высвобождения сотрудников.(61)

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МБУ»ДВОРЕЦ СПОРТА «АРКТИКА»

2.1. Мероприятия по высвобождению персонала в организации « Спортивный комплекс«Арктика»

В виду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с высвобождающимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Согласно проведенному исследованию системы управления персоналом в части высвобождения персонала «Спортивный комплекс «Арктика» были обозначены недостатки управление процессом управления персоналом. Для их устранения необходимо целесообразно разработать комплекс мероприятий (Таблица 9).

Таблица 9 – Мероприятия по управлению процесса высвобождения персонала в «Спортивном комплексе «Арктика».

Проблема	Необходимое решение	Мероприятия	Ответственный	Затраты
1. Не разработана система высвобождения сотрудников	Разработать грамотную систему высвобождения персонала	Разработать грамотную систему высвобождения Персонала	Менеджер по персоналу	Входит в оплату труда менеджера по персоналу

Продолжение таблицы 9

2.Отсутствует планирование при высвобождении персонала, реагируют только на формальные подходы планирования персонала	Планировать	Организация должна определить критерии отбора претендентов на высвобождение, принять решение об увольнении работников, определить правовое обеспечение принятого решения. Приглашать специалиста аутплейсмента для работы с высвобождающим персоналом раз в пол года	Менеджер по персоналу	Входит в оплату труда менеджера по персоналу Оплата труда специалиста аутплейсмента (34000 рублей)
3. Не организуют подготовительные мероприятия для высвобождаемых сотрудников	Организовывать	Разработать программу по опережающему профессиональному обучению высвобождаемых работников	Менеджер по персоналу	Входит в оплату труда менеджера по персоналу
4. Не мотивируют сотрудников, не предлагают переобучиться на другую профессию, не оказывают психологической поддержки, чтобы	Мотивировать	Отправить высвобождающихся работников на обучение. Оказывать психологическую поддержку.		Входит в оплату труда менеджера по персоналу

сотрудники легко соглашались на высвобождение.				
5. Никто не контролирует судьбу высвобождаемых сотрудников после выхода из организации	Контролировать	Отслеживать судьбу высвобождаемых сотрудников после выхода из организации	Менеджер по персоналу	Входит в оплату труда менеджера по персоналу

В ходе увольнения со стороны работодателя (организации) необходимо разработать систему мероприятий по высвобождению персонала из организации. Данная система будет предусматривать 4 функции:

- 1) Планирование;
- 2) Организация;
- 3) Мотивация;
- 4) Контроль.

Далее мы подробно рассмотрим данные функции:

1-я функция – планирование.

При планировании организация должна

- определить критерии отбора претендентов на высвобождение работников,
- принять решение об увольнении работников,
- определить правовое обеспечение принятого решения,
- разработать систему мероприятий по поддержке увольняемых работников.

Организация должна оказывать помощь высвобождаемому работнику при сокращении численности, либо штата работников и вправе не брать на себя обязанности по поддержке работника в случае нарушения трудовой

дисциплины(увольнения за прогул, появление на работе в состоянии алкогольного и наркотического опьянения.)

Возникает необходимость один раз в пол года приглашать специалиста по услуге аутплейсмент, как способ «мягкого» увольнения персонала, который предусматривает оказание помощи высвобождаемым сотрудникам в поиске новой работы с весьма высоким процентом их трудоустройства. Аутплейсмент помогает сотруднику:

1. Пережить шок от потери работы, мягко направляет его к положительному пониманию своей новой роли и открывающихся перед ним возможностей;
2. Готовит для рынка труда, помогает изменить направление своей деятельности;
3. Поддерживает и направляет в поиске новой работы и вида деятельности;
4. Делает людей более конкурентоспособными на рынке вакансий труда и позволяет им найти другую работу в более короткий промежуток времени.

Таким образом, превращая процесс высвобождения персоналом помогает сотруднику выйти из стрессовой ситуации и открывает новые возможности. Аутплейсмент возвращает человеку позитивный взгляд на жизнь, а организации помогает сохранить отличную репутацию в глазах высвобождаемых сотрудников.

При помощи программ аутплейсмента работники, получившие поддержку, зачастую не нуждаются в большем выходном пособии, что позволяет организации сэкономить издержки на компенсационные выплаты.

В городе Норильске эту услугу оказывает компания «Assistance to all». Предлагаемая кадровым агентством программа аутплейсмента, состоит из пяти пунктов:

1. Консультирование работника по вопросам правильного составления сопроводительных писем, резюме;

2. Индивидуальное консультирование.
3. Организационную поддержку в поисках работы..
4. Подготовка работника к собеседованию на новую должность.
5. Психологическая помощь сотруднику

Из перечисленных пунктов нас особо интересует психологическая помощь сотрудникам. Так, психологическая помощь высвобождаемых сотрудников представляет собой процесс, в ходе которой высвобождаемому сотруднику предоставляется профессиональная помощь:

- рекомендации,
- руководство
- обучение

Такая помощь стимулирует усилия работника по адаптации к ситуации, связанной с потерей работы, вовлечению в планирование эффективных стратегий и включению в процесс поиска новой работы.

2-я функция - организация.

При организации мероприятия высвобождения персонала мы предлагаем применить профессиональное опережающее обучение до наступления срока выхода из организации.

Организация профессионального опережающего обучения высвобождаемых сотрудников предусматриваются в коллективном договоре организации и является одной из мер, рекомендуемых «Положением об организации работы по содействию занятости населения в условиях массового высвобождения».

В соответствии с данным положением, к гражданам нуждающимся в профессиональном опережающем обучении, относятся лица:

1. Которым невозможно подобрать подходящую работу по имеющимся у них , профессиям, специальностям и уровню квалификации как в данной, так и в других организациях;
2. Которым необходимо изменить специальность, профессию, род занятий

в связи с отсутствием работы, отвечающей имеющимся у сотрудника профессиональным навыкам;

3. Которые утратили способность к выполнению работы по своей специальности, профессии.

В связи с напряженной обстановкой на рынке труда высвобождаемым работникам невозможно подобрать подходящую работу по имеющимся у них профессиям, специальностям, поэтому они нуждаются в профессиональном опережающем обучении.

Целью разработки программы по профессиональному опережающему обучению высвобождаемых сотрудников является сохранение имеющегося кадрового потенциала, а также предупреждение снижения уровня и продолжительности безработицы данных граждан.

Итак, для реализации данных мероприятий, отделу кадров необходимо организовать работу со структурными подразделениями города Норильск по сбору заявок на профессиональное опережающее обучение, на основании которого заключается договор «О совместном сотрудничестве по опережающему профессиональному обучению сотрудников с центром занятости населения».

В СК «Арктика» программа будет реализовываться поэтапно.

I этап. На этом этапе будет:

1. Подготовка типовых пакетов документов по профессиональному опережающему обучению работников в случае угрозы высвобождения;

2. Уточнение сроков высвобождения, профессионально-квалификационного состава высвобождаемых сотрудников организаций;

3. Формирование банка вакансий для занятых работников в случае угрозы высвобождения;

4. Уточнение образовательных учреждений профессионального образования, на которых будет планироваться опережающее профессиональное обучение работников в случае угрозы увольнения и имеющих право ведения соответствующей образовательной деятельности по

требуемым учебным программам;

5. Определение потребности граждан в профессиональном опережающем обучении из числа подлежащих высвобождению,

6. Уточнение численности и профессионально-квалификационного состава нуждающихся работников через организацию и проведение консультаций для высвобождаемых работников.

II этап. На данном этапе будет реализовываться организация профессионального опережающего обучения работников, находящихся под угрозой высвобождения.

Итак, в области профессионального опережающего обучения высвобождаемых работников работу следует начинать не менее чем за три месяца, с информирования центра занятости населения об увольнении с указанием численности и категорий работников, которых они коснутся.

3-я функция- мотивация.

Мы предлагаем пройти опережающее обучение, что включает в себя профессиональную переподготовку (получение другой профессии) и повышение квалификации, до наступления срока высвобождения персонала из организации.

Плюсом данной программы будет являться то, что у высвобождаемых работников появляется возможность овладеть другой профессией или повысить свою квалификацию, с сохранением всех социальных льгот при этом не оставляя своего рабочего места,. Обучение по специальностям, профессиям востребованным на рынке труда, поможет устроиться после повышения квалификации по имеющейся специальности по месту работы или устроить работников на вакантные рабочие места по другой профессии.

При высвобождении работник испытывает страх, растерянность и подавленность, так как затрагивает профессиональную, личностно-психологическую и социальную стороны труда. Оказывать психологическую поддержку высвобождаемым сотрудникам

4-я функция - контроль.

При контроле организация будет отслеживать судьбу высвобождаемого работника, взаимодействовать с социальными службами. Социальная служба один раз в квартал будет посещать своих бывших работников, оказывая тем самым существенную поддержку. Людям очень важно знать, что организация, которой ты отдал годы своей жизни, тебя не забывает.

Бывшему сотруднику, попавшую в сложную жизненную ситуацию организация будет оказывать существенную поддержку. Будет выделяться материальная помощь на лечение, при потере кормильца, в случае пожара и т. д. Организация будет обеспечивать пенсионеров путевками в санаторий, приглашать на торжественные мероприятия:

1. День рождения организации
2. День физкультурника
3. Городские соревнования

На торжественных мероприятиях сотрудникам будут вручаться памятные подарки.

Так, например, на предприятии рудник «Октябрьский» в городе Норильск, бывших сотрудников приглашают на все праздники, дарят подарки, выплачивают денежные вознаграждения ко Дню Компании, обеспечивают пенсионеров путевками в санаторий. В низкий сезон они ездят отдыхать за счет предприятия. Есть программа помощи пенсионерам и бывшим работникам, которые уехали из Норильска. Есть программы для ветеранов, тем самым всячески оказывают внимание и поддержку бывшим сотрудникам предприятия.

С точки зрения эффективности, данные мероприятия позволят:

1. Улучшить систему управления СК «Арктика»;
2. Уменьшить число жалоб при высвобождении в организации;
3. Мотивировать персонал в области результатов его работы;
4. Создать условия для развития персонала в рамках СК «Арктика»;

5. Исключить конфликтные ситуации;
6. Снизить напряженность у работника при входе в новую должность и при выходе из организации;
7. Достигнуть реализации в ожиданиях и удовлетворенность работой.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий в организации « Спортивный комплекс «Арктика»

Высвобождение персонала может осуществляться различными способами, например:

- 1) прекращением трудовых отношений в связи с ликвидацией организации, предприятия, учреждения.
- 2) осуществлением мероприятий по сокращению штата и численности;
- 3) расторжение трудового договора с сотрудниками, отказавшимися от работы в условиях неполного рабочего времени.

В управлении процессом высвобождения персонала является признание важности для высвобождаемого сотрудника самого факта увольнения с социально-психологической, производственной и личностной точек зрения.

О предстоящем высвобождении каждого работника в соответствии с п. 2 ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (1) работодатель должен уведомить службу занятости населения не менее чем за два месяца.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации можно выделить следующие виды высвобождения (увольнения) персонала:

1. увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию) – ст. 80 ТК РФ;

2. увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работодателя (сюда входит также увольнение по сокращению численности или штата работников организации и увольнение по результатам аттестации) – ст. 81, 82ТКРФ;
3. увольнение в результате расторжения трудового договора по соглашению сторон (ст. 78 ТК РФ) и в результате истечения срока действия трудового договора (ст. 79 ТК РФ)

При увольнении по соглашению сторон работник может быть уволен в учебном отпуске (208 ТК РФ), нахождения в очередном отпуске (ст. 78 ТК РФ) или в период временной нетрудоспособности. В данном случае руководство не выплачивает выходное пособие. После того как стороны придут к согласию, необходимо составить само соглашение «О расторжении трудового договора». На основе соглашения издается приказ.

Увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работодателя (сюда входит также увольнение по сокращению численности или штата работников организации и увольнение по результатам аттестации) – ст. 81, 82ТКРФ;

Рассмотрим порядок увольнения работника по инициативе работодателя:

1. Предупреждение работника о предстоящем увольнении из организации.

Обязанность возлагается на руководителя организации в случае прекращения трудового договора вследствие:

- ликвидации организации,
- сокращения штата работников.
- сокращения численности работников

Работодателю необходимо предупредить работника не менее чем за 2 месяца о его предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации

содержится в части 2 статьи 180 Трудового кодекса РФ. Также Трудовым кодексом установлено, что руководитель организации (работодатель) с письменного согласия сотрудника (работника) имеет право расторгнуть с ним трудовой договор без предупреждения об увольнении за 2 месяца в размере двухмесячного среднего заработка, с одновременной выплатой дополнительной компенсации.

При увольнении сотрудников (работников) в связи с сокращением штата или численности персонала учитывается преимущественное право на оставление на рабочем месте, предусмотренное ст. 179 Трудового кодекса РФ и коллективным договором.

2. Аттестация и предложение другой работы

Трудовой кодекс РФ устанавливает, что прекращение трудового договора по мотивам отсутствия у работника надлежащего уровня квалификации допускается при условии, если недостаточность квалификации подтверждена результатами аттестации. Таким образом, в силу Трудового кодекса РФ увольнение любого работника в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации (подп. «б» п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ) возможно только при условии предварительного проведения аттестации и наличия соответствующего заключения аттестационной комиссии.

В соответствии с частью 2 статьи 81 Трудового кодекса РФ увольнение вследствие сокращения численности или штата, а равно образом в силу несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе (п. 2 и 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ) допускается лишь в случае, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Следует отметить, что обязанность предложить перевод на другую работу возлагается законом на работодателя при расторжении трудового договора не только по его инициативе, но и в некоторых других случаях. Так, указанная обязанность возникает при прекращении трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ч. 2 ст. 83 Трудового кодекса

РФ), а также вследствие нарушения установленных федеральным законом обязательных правил при заключении трудового договора (ч. 2 ст. 84 Трудового кодекса РФ).

3 Получение согласия на увольнение

Участвующие в разрешении коллективного трудового спора представители работников, их объединений в период разрешения коллективного трудового спора не могут быть уволены по инициативе работодателя без предварительного согласия уполномочившего их на представительство органа (ч. 2 ст. 405 Трудового кодекса РФ).

При отсутствии вышестоящего выборного профсоюзного органа увольнение указанных работников производится с соблюдением порядка, установленного статьей 373 Трудового кодекса РФ.

4 Выплата выходного пособия

Законом предусматривается выплата выходного пособия работнику при прекращении трудового договора как по инициативе работодателя, так и по иным основаниям.

В соответствии со статьей 178 Трудового кодекса РФ выходное пособие в размере не менее двухнедельного среднего заработка выплачивается работникам при расторжении трудового договора в связи с несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы (подп. «а» п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

Коллективным или Трудовым договором могут предусматриваться иные случаи выплаты выходных пособий, а также устанавливаться повышенные размеры выходных пособий.

Особые компенсации льготы предусматриваются ТЗ при увольнении работников в связи сокращением численности либо штата или ликвидацией организации работников организации (п. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий высвобождения персонала в организации « Спортивный комплекс «Арктика»

Экономическая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Экономическая эффективность может рассчитываться для проекта в целом.

Произведем расчет средств, необходимых на осуществление профессионального опережающего обучения.

Обеспечение данного мероприятия будет осуществляться:

1. В пределах субсидий из федерального бюджета города Норильска;
2. Средств краевого бюджета города Норильска.

Предполагаемый объем затрат на опережающее обучение высвобождаемых сотрудников 12 человек, с перспективой их дальнейшего трудоустройства может составить 179,7 тысяч рублей.

Средства на мероприятия по опережающему профессиональному обучению работников в случае угрозы массового увольнения выделяются из федерального бюджета и краевого бюджета.

Размер субсидий на финансирование мероприятий по профессиональному опережающему обучению работников рассчитывается по следующей формуле:

$$C_{об} = Ч_{об} \times N, (1)$$

где, $C_{об}$ - размер субсидий, софинансирования мероприятий по профессиональному опережающему обучению работников организации в случае угрозы массового высвобождения (увольнения);

$Ч_{об}$ - численность участников программы профессионального опережающего обучения.

N - базовый норматив затрат на организацию профессионального обучения тысяч рублей

Рассчитаем затраты на организацию профессионального опережающего обучения работников в организации.

Сложившаяся в 2015 году средняя стоимость обучения 1-го безработного гражданина исходя из средней продолжительности обучения 3 месяца, по данным центра занятости составляет: 10315,5 рублей

Средняя стоимость обучения за один месяц равна

$$10315,5 / 3 \text{ мес.} = 3438,33 \text{ рублей}$$

Отсюда следует, средняя стоимость обучения 1-го работника организации исходя из средней продолжительности обучения 6 месяцев, скорректированная на уровень инфляции, установленный в соответствии с законодательством РФ на 2015 год составила

$$3438,33 \text{ руб.} \times 1,1 \times 6 \text{ мес.} = 22692,978 \text{ рублей}$$

Далее рассчитаем средства на организацию профессионального опережающего обучения 12 работников, находящихся под угрозой высвобождения, рассчитаем по формуле

$$S_{\text{опоб}} = P_{\text{опоб}} \times N_{\text{опоб}}, \quad (2)$$

где, $S_{\text{опоб}}$ - средства на организацию профессионального опережающего обучения 8 работников, находящихся под угрозой высвобождения;

$P_{\text{опоб}}$ - средняя стоимость курса обучения работников организации при средней продолжительности обучения три месяца, скорректированная на уровень инфляции, установленный соответствии с законодательством РФ на 2013 год, при средней продолжительности курса обучения составляет пол

года (6 месяцев)

$N_{\text{обор}}$ - численность участников мероприятия по организации профессионального опережающего обучения работников организации, находящихся под угрозой высвобождения.

В соответствии с заявкой, поступившей в Центр занятости населения от руководителя организации «Спортивный комплекс «Арктика», численность сотрудников которые нуждаются в профессиональном опережающем обучении составляет 12 человек

$$22692,978 \times 12 = 272315,736 \text{ рублей}$$

Расходы на профессиональное опережающее обучение работников организации возмещаются учебному заведению с согласия руководителя организации, в соответствии с заключенным трехсторонним договором

Расходы на профессиональное опережающее обучение работников возмещаются исходя из фактической стоимости курса профессионального обучения 1-го работника (сотрудника).

Расчеты по договору производятся путем перечисления средств с лицевого счета центра занятости населения на счет руководства организации либо учебного заведения:

1. Авансовый платеж в размере 30%;
2. Окончательный расчет не позднее пяти рабочих дней после предоставления документов подтверждающих обучение сотрудников.

В возмещение затрат на опережающее обучение включается:

1. Расходы на оплату труда специалистов осуществляющих производственное обучение.;
2. Расходы, в случае необходимости, на оплату разработки, изготовления, приобретения, экспертизы, программ и учебных планов, учебно-методических материалов, средств обучения и технологий;
3. Расходы на аренду и содержание необходимых для обучения

Учебно-производственных помещений;

4. Расходы на оплату труда членов комиссий по аттестации работников, закончивших профессиональное обучение;

5. Расходы на приобретение инструментов, оборудования, сырья, приспособлений и других материальных ресурсов, необходимых для учебного процесса;

6. Могут включаться расходы по найму жилого помещения в период прохождения обучения в другой местности, подтвержденные документально.

Расчитаем затраты на программу аутплейсмента.

Численность работников Спортивный комплекс «Арктика» охваченных мероприятием составляет 12 человек, расходы на 1-го работника по данной программе составляют 7000 рублей.

С ними будут проводиться групповые занятия, следовательно стоимость групповой работы, включающая элементы блока 1 и групповой тренинг + индивидуальная работа с сотрудниками в рамках блока 2, будет ориентировочно составлять 84000 рублей:

$$7000 \times 12 = 84000 \text{ рублей}$$

Направления расходования:

Расходы на аренду:

- помещений на время проведения,
- мебели,
- информационных стендов,
- каналов связи,
- оборудования (компьютеров, программного обеспечения, локальных и информационных сетей, в том числе сети Интернет, оргтехники, аудио и видеотехники);

Расходы по размещению резюме кандидатов в СМИ.

Расходы на оказание услуг специалистами, привлекаемыми для реализации мероприятий по оказанию психологической помощи высвобождаемых работников организации;

Объем средств, необходимых на осуществление мероприятий по высвобождению персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика» представлен в таблице 10.

Таблица 10. Сводная таблица затрат на мероприятия по высвобождению персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика»

Затраты	Сумма, руб.
Средства на организацию опережающего профессионального обучения	272315
Стоимость программы аутплейсмента	84000
Итого	356315

Экономическую эффективность данных мероприятий посчитать достаточно трудно. Ведь, как показывают статистические наблюдения за устройством на работу, после обучения работника - более 85% обучившихся работников организации трудоустраиваются сразу после завершения обучения, программа профессионального опережающего обучения работников «Спортивном комплексе «Арктика» позволяет сократить срок безработицы работников организации, нуждающихся в профессиональном опережающем обучении.

Учитывая, что средняя заработная плата в Спортивном комплексе «Арктика» составляет около 25000 рублей, сокращение сроков поиска новой работы на три месяца 12 сотрудников, позволит вернуть в бюджет города Норильска денежные средства, в виде только выплаченного подоходного налога на заработную плату на сумму 99450,0 рублей.

$$25000 \times 12 \times 13\% \times 3 \times 0,85 = 99450,0 \text{ рублей.}$$

Социальная эффективность от реализации предложенных мероприятий заключается в предупреждении безработицы работников организации в случае угрозы высвобождения, повышения конкурентоспособности на рынке труда, обеспечения их занятости.

Кроме того следует отметить, что своевременная разработка и реализация данных программ позволит:

1. снять социальную напряженность на рынке труда города Норильска;
2. сократить численность потенциальных безработных граждан;
3. сохранить занятость высвобождаемым работникам организации
4. повысить конкурентоспособность и дальнейшую квалификацию путем обучения смежным или новым профессиям;
5. оказать материальную и моральную поддержку в сложной жизненной ситуации.

Работник, участвуя в программе профессионального опережающего обучения, становится более ценным и сильным специалистом, и его шансы стать востребованным для работодателя (руководителя) возрастают.

Новая профессия, повышение квалификации, переподготовка, - это возможность иметь стабильный доход и подходящую работу.

Обучение выгодно как работодателям (руководителям) - на организациях повышается качество рабочей силы, так и работникам (сотрудникам) - они более уверенно смотрят в будущее. Работники, участвующие в программе аутплейсмента получают уверенность в себе начинают верить в свои силы, появляется возможность реализации профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния, у них повышается адаптация к существующим условиям.

Отсюда следует, что процесс организационных изменений - трудное время для организаций, но правильно организованная психологическая

помощь высвобождаемым работникам, помогают сохранить положительные результаты, а также приобрести положительный имидж организации как в глазах высвобождаемых, так и остающихся работников в организации.

Экономическая эффективность аутплейсмента состоит :

Использование процедур аутплейсмента позволит организации снизить количество судебных исков, количество претензий от высвобожденных, в том числе выплат по ним, уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам, сохранить положительный имидж организации и в то же время остаться в хороших отношениях с работниками, попадающими под высвобождение.

Услуга аутплейсмента дорогая, но не смотря на это, она компании в 5-10 раз дешевле выплаты компенсации при высвобождении, которая может достигать 4-6 заработных плат.

Работники, подтвердившие или повысившие свою квалификацию, прошедшие дополнительное обучение, будут лучше относиться своему делу и организации в целом. Полученные знания за счет организации выполняют функцию мотивации и стимулирования к труду.

Выводы по 2 главе

Для совершенствования управления процесса высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика» необходимо:

- 1) Разработать систему высвобождения персонала
- 2) Определить критерии отбора претендентов на высвобождение, принять решение об увольнении работников, определить правовое обеспечение принятого решения.
- 3) Приглашать специалиста аутплейсмента для работы с высвобождающим персоналом раз в пол года
- 4) Разработать программу по опережающему профессиональному обучению высвобождаемых работников

- 5) Отправить высвобождающихся работников на обучение.
- 6) Оказывать психологическую поддержку.
- 7) Отслеживать судьбу высвобождаемых сотрудников после выхода из организации

С точки зрения эффективности, предложенные мероприятия позволяют: улучшить систему управления СК «Арктика»; исключить конфликтные ситуации; мотивировать персонал в области результатов его работы; снизить напряженности у работника при входе в новую должность и при выходе из организации; организацию позволит максимально смягчить переход сотрудника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию, а также поможет человеку при выходе на пенсию:

- 1) Пережить стресс, мягко и эффективно направляет его к позитивному мышлению и осознанию своей новой роли и открывающихся перед ним возможностей;
- 2) Переосмыслить ценности, отношение к себе и к окружающему миру;
- 3) Найти новые пути реализации своей активности;
- 4) осознать свой новый статус для формирования своего нового образа жизни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высвобождение персонала – это «вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников» очень часто путают увольнение, хотя только высвобождение

Целью управления высвобождением персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с высвобождаемыми сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

«Спортивный комплекс «Арктика» - муниципальное бюджетное учреждение деятельность которой состоит в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения муниципального образования город Норильск

Главная цель управления персоналом СК «Арктика» состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности администрации и способных обеспечивать основные задачи его развития.

Анализ управление процесса высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика», позволил выявить следующие недостатки:

1. Не разработана система высвобождения персонала;
2. Отсутствует планирование при высвобождении персонала, реагируют только на формальные подходы планирования персонала;
3. Не организуют подготовительные мероприятия для высвобождаемых сотрудников;
4. Не мотивируют сотрудников, не предлагают переобучиться на

другую профессию, не оказывают психологическую поддержку;

5. Никто не контролирует судьбу высвобождаемых сотрудников.

Для совершенствования управление процесса высвобождения персонала в организации «Спортивный комплекс «Арктика» необходимо:

1. Разработать систему высвобождения персонала
2. Определить критерии отбора претендентов на высвобождение, принять решение об увольнении работников, определить правовое обеспечение принятого решения.
3. Приглашать специалиста аутплейсмента для работы с высвобождающим персоналом раз в пол года
4. Разработать программу по опережающему профессиональному обучению высвобождаемых работников
5. Отправить высвобождающихся работников на обучение.
6. Оказывать психологическую поддержку.
7. Отслеживать судьбу высвобождаемых сотрудников после выхода из организации

Нормативно-правовая база мероприятий по управлению высвобождение персонала заключается согласно Трудовому кодексу Российской Федерации которая выделяет следующие виды высвобождения (увольнения) персонала:

1. Увольнение в результате расторжения трудового договора по собственному желанию (по инициативе работника) - ст. 80 ТК РФ;
2. Увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работодателя -ст. 81, 82ТКРФ;
3. Увольнение в результате истечения срока действия трудового договора (ст. 79 ТК РФ) и в результате расторжения трудового договора по соглашению сторон (ст. 78 ТК РФ),

Экономическую эффективность данных мероприятий посчитать

достаточно трудно. Ведь, как показывают статистические наблюдения за устройством на работу, после обучения работника - более 85% обучившихся работников организации трудоустраиваются сразу после завершения обучения, программа профессионального опережающего обучения работников «Спортивном комплексе «Арктика» позволяет сократить срок безработицы работников организации, нуждающихся в профессиональном опережающем обучении.

Социальная эффективность внедрения и применения программы в организацию позволят: улучшить систему управления СК «Арктика»; исключить конфликтные ситуации; мотивировать персонал в области результатов его работы; снизить напряженности у работника при входе в новую должность и при выходе из организации; организацию позволит максимально смягчить переход сотрудника в иную производственную, социальную, личностную ситуацию, а также поможет человеку при выходе на пенсию:

1. Пережить стресс, мягко и эффективно направляет его к позитивному мышлению и осознанию своей новой роли и открывающихся перед ним возможностей;
2. Переосмыслить ценности, отношение к себе и к окружающему миру;
3. Найти новые пути реализации своей активности;
4. Осознать свой новый статус для формирования своего нового образа жизни.